



财说道

不能只是为情怀买单

国产汽水最近杀疯了：大窑大规模进军餐饮渠道，武汉二厂对外宣布要推出低价汽水，冰峰、北冰洋等在此前也都以各种方式重新回到消费者视线当中。

国产“老汽水”的回归，很大程度上靠的是这几年消费者对于国产品牌的情怀。

曾几何时，这些国产汽水都是在区域当中独霸一方的存在。然而，上世纪90年代，在可口可乐、百事可乐两大巨头进入中国市场后，迅速在国内掀起收购潮流，武汉二厂、北冰洋、崂山可乐等都未能幸免。收购完之后，两大巨头并未将国产品牌作为发展重点，而是采取“雪藏”策略来阻碍国产汽水的发展势头。近年来，随着“国潮”和怀旧营销的兴起，国产汽水品牌也随之强势回归。

这种现象其他品类身上也发生过。比如蜂花，每次网端有了关于美妆洗护领域或好或坏的热搜，蜂花总会被网友一次又一次“捧”出来。再比如六神，更是在联名圈成为一个独特的存在。

这也从侧面再次印证了，情怀消费对于国货品牌而言，确实是一个可贵的崛起机遇。抓住这个风口，不少老品牌实现了成功复出。国产汽水此次集体杀疯，就是基于这样的逻辑：满足年轻消费人群的情怀需求。

但，要想真正让消费者从为情怀买单，转变成为需要买单，绝不仅仅是那一块老字号招牌，而品牌方面真正要做的是，生产出具有市场核心竞争力的产品。“倚老卖老”并非长久之计，国货品牌要想一直“活下去”且“活得好”，应当将中华美学精神和当代审美追求结合起来。

对了，不知道小时候常常喝到的“活力宝”，啥时候也能趁着这波再火一把。

世新

“时光机理论”与安踏的全球化开端

本报记者 柯国笠 董严军

1962年，一个专注于专业体育需求运动鞋产品的品牌在美国诞生；三十年后的上世纪90年代，凭借产品技术创新与顶级球星宣传，成功成为美国市场的“头牌”，并开启全球化主旋律，亚洲区接棒全球增长引擎。

那个品牌名叫耐克，如今全球体育用品市场的绝对龙头。

如果把时间回拨，同样是在上世纪90年代，安踏才刚刚创立。同样在三十而立之年前后，安踏提出“全球化”战略。

历史总是惊人的相似。但对于商场弄潮儿来说，背后是规律，更是机遇。

全球投资机构、软银创始人孙正义就有一个著名的“时光机理论”——利用不同国家地区与其行业发展的非平衡，通过时间差来进行投资获利。

换句话说，手机支付PAYPAL在美国获得成功，那么支付宝在中国可以火，你可以通过模仿、提前布局投资赚到不少钱。随后，可以立马转到马来西亚等地，进行二次投资。接着，再发展到印度一些有条件的支撑的国家，继续赚下一波的钱。

如今的安踏集团似乎正踩在“时光机”上。

上周，这个国内体育用品龙头召开以“多品牌协同与价值”为主题的全球投资者大会，提出到2025年，集团将做到“中国市场份额第一”；在此基础上，到2030年实现“全球领先”。

01 多品牌协同进击

对于怀揣全球化梦想的安踏集团而言，中国市场不仅成为其目前主要营收的来源地，是全球主要市场，更是其安稳踏向全球市场的重耍依靠。

过去三年，虽然经营环境充满着各种不确定性，但安踏集团仍然保持着稳健的增长，维持具有竞争力的业绩表现：2019年—2022年，集团营收年复合增长率16.5%，股东应占溢利年复合增长率12.4%，每股股息年复合增长率26.0%。

今年以来，安踏集团旗下几个品牌也表现出了应有的水准，甚至部分品牌的生产力超出市场预期。过去内少有的拥有多个不同类型、市场定位和产品类别体育用品企业，安踏集团已经表现出超乎其他品牌的顶级品牌运营能力。

运营的关键在定位，定位的关键在错位。可以说，安踏品牌急需一次“激进”的开拓，否则被李宁反超实属必然。

今年2月，徐阳上任之后，安踏也一改面貌。从签约顶级NBA球星凯里·欧文，到引入大周等最顶级的篮球鞋设计师，安踏着力推动户外产品线和渠道覆盖，已经在消费者端带来声量。

在小红书、得物等平台上，不少年轻消费者议论，“安踏是换设计师了吗？终于能够get我们的审美了！”安踏户外产品线的不少产品的种草率也在迅速提升。徐阳给安踏品牌的规划是



02 三年翻番 斐乐“宏愿”

相比于安踏年复合增长率10%，斐乐则提出，将坚持高端运动时尚定位。而从品类上看，FILA会加大对网球、高尔夫、滑雪、户外等精英运动的布局。在渠道端，作为安踏集团内最早开启DTC实践的品牌，斐乐也将直面消费者中，打造出更高效的供应链。

有业内人士表示，斐乐要实现营收规模的翻番，除了拓展品类、提高单个消费者的消费容量外，价格下探也是行之有效的策略。

记者从斐乐天猫旗舰店看到，店内多款鞋品价格相较于2019年已经有20%左右的下探，包括热门款的“火星鞋”“猫爪鞋”等，价格从原来的600多元下降到500多元，吸引了一些新会员购买。

此外，记者注意到，斐乐儿童产品也表现出强劲的增长态势。在万达商超、斐乐儿童天猫店，斐乐已有的会员为其子女购买斐乐产品的意愿被释放。

03 第三曲线将诞生百亿品牌

如果说安踏和斐乐是安踏集团未来的基点，那么以户外为主第三增长曲线则是安踏集团新的增量。

作为新纳入安踏集团中的高端品牌，迪桑特的表现近年来最为亮眼。

数据显示，自2019年以来，迪桑特持续盈利。2020年疫情以来保持高质量增长，其门店数仅增9%，店效提升68%，流水增长111%。

有意思的是，可以看到，不少原本穿着斐乐品牌的消费者开始消费价格更高、运动属性更强的迪桑特。

可以说，安踏集团通过品牌矩阵实现了消费者在“圈内”无缝流转。

按照规划，迪桑特将打造成为高端、高质

感的专业运动领导品牌，将以“三大专精、高质感商品、高端零售力”为核心战略。测算百亿目标，未来三年，目标流水年复合增长25%-30%。

有别于迪桑特整体设计和品牌风格的“锋芒毕露”，安踏收购的韩国品牌可隆则在细分赛道“城市户外”上获得了成功，逐步打造为高端品质户外生活方式品牌。

类比同处生活赛道的斐乐，可隆在户外生活赛道上已经处于第一梯队，凭借陈坤等品质明星的影响力，成功强化高端定位、建立专业心智、打造户外生活方式等品牌细分标签，在当下的户外品牌中也具有绝对的区分度。

04 三大核心竞争力 品牌协同与能力迁移

事预则立。安踏集团的三年计划如何实现？靠什么实现？

安踏集团提出，要打造多品牌协同管理能力、多品牌零售运营能力和全球化运营与资源整合能力等三大核心竞争力。

多品牌协同差异化运营的好处十分明显。毕竟将鸡蛋放在同一个篮子里的风险远比放在不同篮子里的风险大。

在过去几年中，安踏集团旗下品牌也确实构建起强大的抗风险能力。多品牌矩阵可以让企业穿越经济周期。

一方面，从市场的横向上看，多品牌让消费者在安踏集团品牌大家庭中拥有足够多的选择，实现品牌迁移、消费者不迁移的市场效果；另一方面，从时间的纵向上看，消费者的消费能力和个人成长过程不断变化，而无论是从大众定位，还是中高端时尚，抑或是高端奢侈，都有安踏集团旗下品

牌的身影；再者，从场景覆盖上看，安踏集团几乎已经实现了从大众运动到小众运动的全覆盖。

多品牌的运营看似美好实则对企业中台能力的难度要求是指数级的增长。

为此，安踏集团要建立一个足够强大有效的系统，从战略、财务、人力、IT等方面，支撑各个品牌的管理和服务，从而将集团总部变成一个中台，让创新、数字化、供应链、物流等方面资源，可以实现协同共享，降低成本，提高管理效率。

好的学习者不仅能够从他人身上学到先进的理念，更能在全国内部实现举一反三。

安踏集团对斐乐的有效运营经验就是如此。如今安踏成功将DTC、会员管理系统、供应链系统等核心运营战略迁移至包括迪桑特、可隆等在内的新进入集团的品牌中，实现了品牌运营的弯道超车。

05 共同的“全球化梦想”

“中国市场不代表全部市场，出海当然是国产品牌必然的选择，也是不可避免的挑战。”丁世忠说。

这个大集团的掌舵人自今年年初卸任集团CEO后，将目光转向了安踏集团旗下企业亚玛芬和集团全球化的新增目标上。

将耐克创始人菲尔·奈特作为追赶目标和偶像，丁世忠曾说，“不做中国的耐克，要做世界的安踏。”

这不仅表明了安踏集团全球化的目标，更表明了一条不同于前人的进阶之路。

时间回拨到2000年，逐渐拉开与阿迪达斯的差距后，耐克集团站稳全球运动服饰第一大品牌的地位。同时，该集团伴随着多品牌与单品牌探索，2002年—2007年加快收购步伐，2008年重新聚焦自主品牌耐克，三个子品牌Jordan Brand、Converse、Hurley瞄准细分差异化市场。

而在安踏集团身上似乎看到了不一样的影子。安踏走的是相似但属于自己的路。

横向来看，在世界体育用品圈甚至服装品牌圈，安踏集团是少有的拥有两个年营收超百亿品牌的企业。哪怕是强大的耐克，在品牌运营中也多有折戟，除了Jordan品牌外，其他也未能达到预期，甚至每况愈下。

纵向来看，安踏集团在全球化策略中，采用的收购方式和收购对象类型、数量也大为不同，运营难度更大。

在2019年的蛇吞象收购亚玛芬之初，不少人担忧，安踏集团可能被“撑死”，亚玛芬数量众多的品牌和对于中

国而言陌生的国外市场，无疑会让安踏这个中国本土基因极强的企业迎接更大的挑战。

但事实却令人振奋。去年下半年，安踏集团运营下的亚玛芬已经扭亏为盈，始祖鸟、威尔逊的品牌重焕生机，增长喜人。

不仅如此，安踏集团还实现内部技术资源整合，不少优质的材料被用在了安踏主品牌上，带来安踏冠军线等质美价廉的优质产品给国内消费者。

如今，安踏集团的品牌宣传载体、零售渠道、研发网络、供应链及生产基地遍布全球，在北美、欧洲及亚太共拥有7.5万个销售网点，在欧美日韩等地建立了研发设计工作室，并和全球60多家顶级科研机构、高校以及上下游3000多家供应商开展联合创新。

对于安踏主品牌，安踏集团已经成立相对应的东南亚国际事业部，并在新加坡、马来西亚、菲律宾等国的核心商圈开展了直营零售业务。

安踏集团提出，未来三年，安踏集团将继续强化中国、北美、欧洲“三大市场”，推进五个“10亿欧元”战略，与亚玛芬集团形成“双轮驱动”的全球化布局。

从三年规划和安踏过去三十年的成长来看，可以理解丁世忠和他的伙伴们全球化梦想的基础所在，以及全球化梦想的源头所在。

从中国的安踏到世界的安踏，也是中国体育用品人的梦想。时光机催动下，有一个世界安踏后，也会期待着下一个世界的李宁、特步、361°出现。

中国品牌之都 领军品牌榜

发布平台: 15880722026

361°

盼盼食品集团

信泰集团

JINGONG 晋工

KELME 卡尔美国际

舒华



凤竹纺织 FYNEX TEXTILES

小样搭瞎

HAINA MACHINERY 海纳机械

产业周刊 企业最新资讯权威发布平台 15880722026

中国品牌之都

优秀供应商

发布平台: 15880722026

茂泰鞋底

源泰皮业

星达鞋材

佶龙机械

JIANYOU 健友皮革

产业周刊 企业最新资讯权威发布平台 15880722026